

## SYNTHESE N°35

### LA CONCURRENCE ENTRE ARMATEURS DE LIGNES REGULIERES DE CONTENEURS SE GAGNE A TERRE...

#### Résumé

*Les armements conteneurs se sont lancés très tôt dans des politiques d'expansion de flotte afin de massifier les trafics et réaliser des économies d'échelles, mais aussi pour atteindre une taille critique suffisante et répondre aux demandes de transports de clients mondiaux.*

*Cette augmentation de capacités de transport s'est faite via des croissances internes (commandes de navires), par l'entremise d'opérations de fusions & acquisitions, ainsi que par une série d'accords technico-commerciaux (alliances, consortia, conférences) dont les objectifs sont de mutualiser les risques et de stabiliser la concurrence tout en augmentant sa couverture géographique.*

*Le développement des compagnies maritimes conteneurisées s'est traduit par la mise en place de réseaux de lignes maritimes, organisation qui permet de rationaliser les activités et de planifier les flux. Les armements mondiaux ont d'abord construit leur puissance sur les échanges Est-Ouest, reliant l'Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord, avant d'investir aujourd'hui les créneaux Nord-Sud.*

*Mais la spécialisation sur le secteur des transports maritimes demeure dangereuse, du fait de la baisse continue du niveau des taux de fret et de part la concurrence exacerbée qui règne sur le marché, conduisant à une rentabilité incertaine de l'activité. D'autre part les clients exigent de plus en plus de services et de simplification administrative lors d'opérations de transports de plus en plus complexes.*

*En conséquence, les armements conteneurs se sont progressivement portés sur les secteurs d'activités terrestres, englobant les services de manutention, les services à la marchandise et les transports routiers ou ferroviaires, afin d'offrir une prestation globale de transport basée sur le contrôle des coûts de l'ensemble de la chaîne logistique, dans le cadre de l'organisation dite « d'opérateur unique » ou « one stop shop » : l'armement devient organisateur de transport et gère tous les paramètres logistiques pour un client dont il est alors le seul interlocuteur.*

*Par extension, le réseau maritime des compagnies devient alors un réseau de transport avec un maillage mondial de ports maritimes, de routes terrestres, et de ports secs (plates-formes de groupage dégroupage des marchandises).*

Depuis le début des années 1960, de grands groupes de transport maritime ont émergé, basé sur les échanges de conteneurs. En ce domaine, la tendance la plus spectaculaire de ces 20 dernières années est sans conteste l'émergence de transporteurs globaux. Cette Synthèse décrit les évolutions du transport maritime de conteneurs au cours de ces 15 dernières années sur les mers et ses incursions sur le maillon terrestre, portuaire en particulier.

### **Phase 1 : massification / économie d'échelle**

Les armements se sont lancés très tôt dans des programmes continus d'expansion de flotte et d'accroissement des capacités de transport des navires afin d'aligner un nombre suffisant de porte-conteneurs sur l'ensemble des lignes pour répondre à la croissance de la demande de transport alimentée par les évolutions du commerce international.

#### **Evolution comparée du trafic de conteneurs et des capacités de transport en millions d'evp**

	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>2000</b>
<b>Trafic portuaire</b>	60.8	84.2	135	190
<b>Indice</b>	100	148	237	334
<b>Capacité de transport</b>	1.0	3.4	4.7	5.2
<b>indice</b>	100	280	470	520

Source : Containerisation International, UNCTAD Review,  
BRS - Alphaliner

C'est aussi afin de diminuer les coûts unitaires que les compagnies maritimes se sont engagées dans des politiques dite de « massification ». En effet, un porte-conteneurs de 6 000 evp permet de réaliser une économie de 1,5 millions \$US par an par rapport à un 4 000 evp, soit proportionnellement au nombre d'evp, un gain de l'ordre de 30% sur le poste équipage et de 20% sur le poste soutes. De plus, les prix des navires géants tend à baisser ce qui rend leur achat encore plus attractif pour les armements.

#### **Part des 20 premiers armements dans la capacité mondiale de transport de conteneurs**

<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>
35 %	38.8 %	48.6 %	76 %

Source : Containerisation International

Cette massification aidant, la part des 20 premiers armateurs dans le total mondial des capacités de transport de conteneurs s'est sensiblement accrue au cours des 15 dernières années.

### Evolution de la capacité de transport des 20 premiers armements mondiaux

sources : Containerisation International-BRS-Alphaliner

armements	capacités en milliers evp				% de croissance 90/00
	1985	1990	1995	2000	
Maersk Sea Land (1)	121	210	356	580	176
Evergreen Uniglory	86	131	182	337	157
P&O Nedlloyd	84	90	218	275	207
MSC	7	26	89	242	816
NOL APL	47	102	133	215	111
Hanjin Shipping (2)	19	118	153	214	81
Cosco CL	35	54	170	195	258
NYK	38	78	137	152	95
Zim	-	45	80	140	211
CMA CGM	39	-	92	139	-
CP Ships	-	-	-	136	-
MOL	36	70	118	117	66
OOCL	34	58	56	113	94
Hyundai MM (3)	7	40	59	112	180
CSCCL	-	-	-	110	-
Yangming Marine	23	47	60	109	133
K Lines	23	55	75	109	96
Hapag Loyd CL	45	53	72	90	70
CSAV	-	-	-	72	-
UASC (4)	-	28	-	67	135
SDV	-	31	34	57	82

Données arrondies

(1) Hors Safmarine Container Lines (47 000 evp en 2000)

(2) Y compris 80% de DSR Senator + données 92 remplacent 90

(3) Données 93 remplacent 90

(4) Flotte de conbulk essentiellement

## Phase 2 : globalisation / différenciation

Les armateurs dits globaux (global carriers ou mega carriers), et ceux qui cherchent à le devenir, construisent en priorité leur réseau de lignes sur les segments Est – Ouest, les plus porteurs en terme de volumes d'échanges. Dans les années 80, les armements mondiaux n'étaient le plus souvent présent que sur 2 segments sur 4<sup>1</sup>. Aujourd'hui, ces global carriers sont présents sur l'ensemble des routes Est – Ouest et investissent de plus en plus les relations Nord – Sud.

Arrivés à un certain degré de maturité sur l'Est – Ouest, les méga carriers poursuivent logiquement leur développement sur les maillons manquants de leur réseau. Cette stratégie de développement en réseau des armateurs dominants les oppose directement aux challengers qui officient dans des secteurs bien précis du marché mondial. Il s'agit avant tout d'une concurrence avec les armements de niche plus portés sur les relations Nord – Sud ou spécialisés sur une des routes Est – Ouest.

<sup>1</sup> transatlantique, transpacifique, Europe-Asie, Nord/Sud.

### **Trafics Nord / Sud : l'offensive des transporteurs globaux**

Deux approches sont observables pour développer ce réseau :

- L'armateur global crée un service maritime ex nihilo. Ce faisant il entre en concurrence directe avec les armements en place, contribue à la chute des taux de fret par l'augmentation des capacités de transport et peut accroître ces deux phénomènes par une politique tarifaire attractive et destabilisatrice. C'est peu ou prou ce qui s'est produit lorsque Maersk Sealand a lancé une ligne Europe – Antilles.
- L'armateur global s'associe avec un opérateur spécialisé. Cette option limite considérablement le jeu concurrentiel, conforte l'offre de transport et stabilise les taux et les capacités. C'est la solution retenue fin 2000 par Hapag Lloyd et NYK qui ont démarré des services communs avec respectivement Hamburg Sud et CSAV, pour la desserte de l'Amérique du Sud au départ de l'Europe.

On constate que la concurrence pour la desserte des marchés émergents de l'hémisphère austral se fait plus au détriment des armements régionaux que des armements spécialisés sur le Nord – Sud. Cela est particulièrement vrai en Amérique du Sud.

### **Phase 3 : partenariat et coopération**

#### **Vers un oligopole maritime ?**

Le taux de remplissage des navires et le niveau des taux de fret conditionnent toujours la mise en service et la rentabilité des navires. C'est ainsi qu'au départ de l'Europe, l'Afrique de l'Ouest est desservie par des unités de 2 200 evp maximum souvent grées alors que l'Asie supporte des porte-conteneurs de plus de 6 000 evp. Même en ce cas, la délicate rentabilité des porte-conteneurs post panamax (plus ou moins 6 000 evp) explique en partie qu'ils soient essentiellement mis en service dans le cadre de partenariats entre compagnies maritimes sur les grandes routes Est-Ouest.

La coopération entre compagnies maritimes prend plusieurs formes et répond à trois objectifs étroitement imbriqués :

- La stabilisation concurrentielle : sécuriser le marché.
- L'augmentation de l'activité : accroître ses réseaux.
- La gestion partagée : mutualiser les risques.

Si la croissance interne, passant par l'achat de navires, pour le renouvellement et l'accroissement des flottes, apparaît toujours comme fondamentale dans la politique de développement des armements, ceux-ci ne peuvent en faire leur seul axe de croissance sur le marché maritime.

En effet, la mise en place de lignes maritimes régulières requiert un grand nombre de navires. Soit l'armement investi donc lourdement sur une route maritime, s'obligeant à se spécialiser, en prenant un risque sur le retour d'investissement. Soit l'armement s'associe avec une autre compagnie maritime, ce qui permet à chacun des partenaires d'investir tout autant mais en diversifiant leur lignes et par là même en sécurisant leurs investissements. Cette dernière solution a en outre l'avantage d'accroître les services des armements et plus encore de stabiliser les marchés, en matière de capacité offerte et de niveau de rémunération des taux de fret.

### Composition des grandes alliances Est-Ouest

	1997			1999			1997 - 1999	
	Tricon	Grand Alliance	Global Alliance	New World Alliance	Grand Alliance	United Alliance	K Lines Yangming Cosco	Maersk Sea Land
Hyundai				X				
MOL			X	X				
NOL-APL				X				
NOL		X						
APL		X						
P&O		X						
Nedlloyd			X					
PO Nedlloyd					X			
OOCL			X		X			
MISC			X		X			
NYK		X			X			
Hapag Lloyd		X			X			
Cho Yang	X					X		
Hanjin	X					X		
DSR Senator	X					X		
UASC						X		
K Lines							X	
Yangming							X	
Cosco							X	
Maersk SL								X

*Containerisation International - Lloyd's Shipping Economist - entrées diverses*

Cette coopération entre les compagnies maritimes se traduit par des accords techniques et commerciaux : les conférences, consortia et alliances. Ces trois formes de base correspondent à des problématiques précises auxquelles sont confrontés les armements. Les accords tarifaires permettent, sur une route maritime, de garantir des taux de fret rémunérateurs pour chacun (conférence) ou de fixer de façon commune des taxes conjoncturelles (pour contrebalancer les déséquilibres de volumes entre flux Est et Ouest comme ce fut le cas lors de la crise asiatique par exemple). Dans le système des alliances, les échanges d'espace (de slot – emplacement conteneur) permettent d'améliorer les taux de remplissage des navires, et la répartition des escales entre les partenaires accroît la taille de leur réseau.

### Parts de marché des armements ou des alliances sur les segment est-ouest entre 1990 et 2000

	1999 - 2000			1990		
	TP	EA	TA	TP	EA	TA
Grand Alliance	13	25	26	17	24	25
Maersk Sea Land	12	16	21*	17	5	23*
New World alliance	22	14		20	3	
Cosco / Yangming / K Lines	16	13	9	16	15	
United Alliance	13	14	5	9	7	1
Sous-total	76	82	61	79	54	58
Evergreen / Lloyd Triestino	12	7	7	11	10	8
Autres	12	11	32	10	36	43
Total	100	100	100	100	100	100

TP - TransPacifique EA - Europe/Asie TA – TransAtlantique

\* Maersk Sea Land + New World Alliance + CMA CGM

1990 : somme des parts de marché des armements constituant les alliances en 1999-2000  
sources : Containerisation International – Lloyd's Shipping Economist – Journal de la Marine Marchande

En règle générale, plus les armements acquièrent une position dominante et plus ils vont essayer de sécuriser leur position en faisant appel à des associations de plus en plus étroites et complexes. Les systèmes d'alliances qui en découlent rendent compte d'un certain oligopole sur l'ensemble des routes Est-Ouest.

### **Un marché qui reste cependant contestable**

Premièrement, il apparaît que ces partenariats ne sont pas figés et les stratégies de fusions des acteurs remettent régulièrement en cause les accords passés, modifiant les données d'appréhension du marché.

L'instabilité des méga alliances est encore plus intense sur le plan des accords ponctuels de coopération (vessel, tonnage ou slot sharing agreement –VSA- par exemple). Il en a été ainsi lorsqu'en juillet 2000 Maersk / Sea-Land n'a pas renouvelé le VSA qui le liait à la Grand Alliance pour lui préférer un accord de coopération avec la New World Alliance.

Deuxièmement, l'offre de service maritime ne peut pas se résumer aux stratégies des seuls très grands groupes armatoriaux. On se trouve face à une diversité de situations et de stratégies qui conduit à une diversité de l'offre de transport et de ses modalités.

Sur les liaisons Est – Ouest, voie royale des méga carriers, les armateurs spécialisés sur un seul créneau vont offrir le plus souvent des services différenciés, s'écartant des produits standardisés mis en place par les global carriers. Ces challengers touchent des ports non ou mal desservis avec des navires mixtes, type conbulk par exemple. Leur indépendance commerciale et tarifaire face aux conférences et aux alliances constitue souvent un atout, apprécié des chargeurs. MSC a ainsi longtemps dédaigné le système de conférence sur l'Océan Indien.

Des armements que l'on qualifiait de challengers il y a quelques années sont devenus des acteurs mondiaux comme MSC, ou sont en passe de le devenir comme CMA-CGM à très court terme ou CSAV à plus longue échéance. A l'opposé, des compagnies ne réussissent à se développer et sont rachetées (cas de TMM par CP Ships) ou se sont engagées dans des stratégies de spécialisation à l'instar de Delmas du groupe Bolloré, pour lequel la stratégie demeure « rien que l'Afrique, mais toute l'Afrique ».

Au moment même où les armements se globalisent, les armements spécialisés Nord – Sud et plus encore sur un segment Est – Ouest, auront tendance à se démarquer en conservant une politique très indépendante, en matière de prix notamment. C'est la confrontation des deux stratégies qui donne au marché son caractère : à la fois contrôlé et instable.

### **Phase 4 : rachats et fusions**

Au delà de cette approche mutualiste du marché maritime, les armements peuvent recourir au développement externe, c'est à dire la croissance par acquisition d'actifs extérieurs à l'entreprise.

Depuis le milieu des années 1990, une tendance à la consolidation s'opère sur le marché maritime, donnant naissance à de grands groupes de transport. Il n'y a là aucune distinction entre les ambitions des armements déjà prédominants sur la scène mondiale et les outsiders. Ce mouvement est né de l'appréciation du seuil de masse critique à atteindre afin de pouvoir entreprendre le développement d'un réseau de lignes maritimes, qu'il soit mondial ou régional. A titre d'exemple, le seuil de masse critique à atteindre pour développer un réseau mondial était estimé à 250 000 evp en 1997.

Cette solution offre l'énorme avantage pour l'acquéreur d'augmenter ses parts de marché, de réduire la concurrence, de ne pas augmenter les capacités de transport (ce qui destabiliserait les taux de fret) et de profiter immédiatement d'une organisation en place et pour certains d'un fond de commerce associé à une marque (exemple de CP Ship rachetant TMM). Néanmoins une fusion ne saurait être associée à chaque fois à une opération de concentration. L'exemple du rapprochement de NOL et APL est plus que probant en ce domaine : après réorganisation des deux entités afin de dégager les synergies qui constituaient la raison du rapprochement, NOL – APL possédait moins de part de marché que les deux compagnies distinctes avant fusion.

### La concentration des armements de lignes participations et prises de contrôle

acquéreurs	Compagnies visées	dates
CP Ships	Transportacion Mar Mex (TMM)	2000
	Ivaran Lines	1998
	ANZDL	1998
	Likes Lines	1997
	Contship container Lines	1997
	Cast	1995
Fusion P&O Nedlloyd		1997
P&O Nedlloyd	Farrell Lines	2000
	Harrison Lines	1999
	Blue Star Lines	1998
Maersk	Sea Land	1999
	Safmarine Container Lines	1999
Hambürg Sud	Crowley American Transport	2000
	South Pacific container Lines	1999
	South Seas Steamship Co	1998
	Alianca	1998
Alianca	Transroll	1999
CSAV	Norasia	2000
	Grupo Libra	1999
	Montemar	1999
CMA	CGM	1996
CMA-CGM	Australia National Lines	1998
Grimaldi	Atlantic Container Lines	1998
Delmas	OT Africa Lines	1999
Evergreen	Lloyd Triestino	1998
Neptun Orient Line	American President Lines	1997
Hanjin Shipping	DSR Senator Lines	1997

Lloyd's Shipping Economist – février 2000 –  
Le Marin – novembre 2000 -

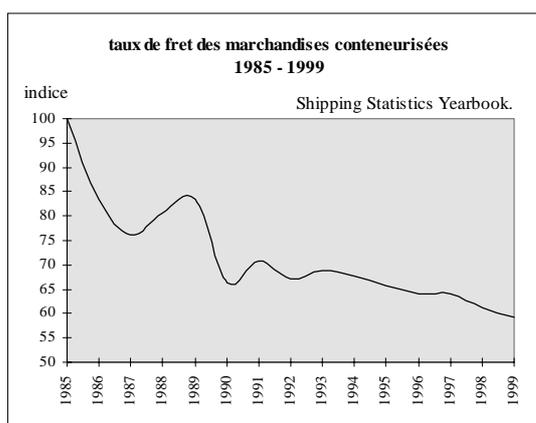
Les économies d'échelles engendrées par l'augmentation rapide des actifs de l'entreprise et par la réorganisation du nouvel ensemble doivent se répercuter sur la capacité concurrentielle de la nouvelle compagnie. Par les gains dégagés elle doit être capable d'accroître son effort tarifaire ou commercial. Mais cela, après une période transitoire de réduction des coûts consécutive à la suppression des doublons entre les deux entités qui viennent de fusionner. Ainsi, P&O Nedlloyd a-t-il enregistré des résultats positifs (30MUS\$ operating profit sur les 6 premiers mois 2000) après trois ans de perte.

## Phase 5 : la diversification des services / le contrôle du système d'échange

### Prix du transport et rentabilité des principaux armements

On constate sur le long terme, que d'une part les taux de fret conteneurisés sont orientés à la baisse, que d'autre part les marges bénéficiaires réalisées sont de plus en plus faibles et qu'enfin les capacités de transport des armements ne cessent d'augmenter.

Les armements, quelle que soit leur taille, vont s'orienter vers une politique qui privilégie les volumes d'activité pour contrebalancer la dépréciation de la valeur du transport, alimentant la spirale de baisse des taux de fret.



La concurrence sur le seul segment maritime réduit les marges bénéficiaires des compagnies et les pousse à investir les créneaux terrestres afin de dégager des revenus supplémentaires.

### La rentabilité d'un panel d'armements conteneurs marge nette commerciale en % du chiffre d'affaire

Années	93	94	95	96	97	98	99
AP Moller*	0	2	5	4	4	4	1
Sea Land services	0	2	2	2	1	-2	-9
ZIM	1	2	1	-1	-3	0	2
Hanjin Shipping	0	4	3	0	-1	1	1
Yangming	4	5	6	6	4	2	4
OOCL	10	4	4	6	1	0	3
MOL	-1	-1	1	1	1	1	1
NOL (+APL**)	3	4	2	1	-19	-7	-2
Evergreen	9	9	10	10	2	2	2
NYK	1	0	0	1	1	1	1
ACL	-8	2	5	10	9	10	3
UASC	-	-	14	11	9	4	3
CMA - CGM	-	-	2	1	1	3	2
CP Ships	-	-	8	9	9	6	3
CSAV	-	-	5	4	6	5	3
K Line	-	-	1	1	0	0	1
Hyundai MM	-	-	2	1	0	1	3

\* AP Moller Tankers & Liners \*\* APL à partir de 1997

source : Containerisation International

Aussi, les armements conteneurs cherchent-ils à se prémunir des soubresauts du seul marché maritime en diversifiant leurs recettes financières et en axant une partie de leur développement sur des activités terrestres et de logistiques à forte valeur ajoutée.

### **Le concept de « one stop shop »**

Les armements conteneurisés ont engagé un double mouvement stratégique afin d'être à même de satisfaire les chargeurs et de sécuriser leur activité. Ils ont pour cela entamé un vaste processus de diversification verticale qui leur permet aujourd'hui d'étendre leur offre de services avec le concept de guichet unique (one stop shop) qui leur assure l'entière maîtrise de la chaîne logistique. Il en découle un contrôle total de la chaîne des coûts par l'armement qui peut ainsi réaliser des gains à chaque étape de la filière transport, dans une optique porte à porte, du quai d'une usine de Kaoshiung à Taïwan, au centre de distribution d'un groupe commercial à Munich en Allemagne. Se faisant, l'armement se place au centre des échanges et devient un acteur incontournable de l'organisation du transport mondial, qu'il soit maritime ou terrestre. L'avantage pour les chargeurs réside dans l'externalisation des processus logistiques coûteux et complexes et dans la simplification des démarches auprès d'un partenaire commercial unique : la compagnie maritime.

L'implication dans la logistique à tous les niveaux assure à l'armement sécurité et compétitivité, mais lui permet aussi d'améliorer son réseau de transport et de maximiser sa présence dans une aire géographique, rendant plus difficile l'arrivée de nouveaux compétiteurs (politique de verrouillage des activités et des acteurs). Le groupe Bolloré, par une main-mise sur les opérations de manutention, par des accords avec les compagnies de chemins de fer, par l'intermédiaire de sa compagnie maritime SDV... maîtrise une partie des échanges entre l'Europe et la Côte Occidentale d'Afrique. De fait, l'implantation de Maersk Sealand sur ce créneau maritime, portuaire et terrestre n'en est que plus long et difficile.

## **Phase 6 : Le port pivot des échanges**

### **Hiérarchisation portuaire**

La notion de réseau est constituée par trois volets, maritime, terrestre et portuaire. Que l'armement soit de dimension mondiale ou simplement sectorielle, la tendance à la création et à la consolidation de réseau est égale. Après la constitution de réseaux maritimes, l'attention se porte sur les réseaux portuaires.

Les ports (main ports, hubs) et les plates-formes terrestres (dry ports) revêtent un caractère particulier dans ce paysage très dynamique. En effet, par la baisse des coûts de transport d'une part, par la recherche de valeur ajoutée à la rupture de charge d'autre part, ces places sont devenues les lieux privilégiés pour réaliser des gains sur l'ensemble de la chaîne transport – logistique.

Les ports dits secondaires ne sont toutefois pas absents du maillage portuaire d'un armement qui ne vaut que par l'étendue des ports secondaires et des ports feeder qui lui donne toute sa dimension et démultiplie ses possibilités.

### **L'implication des armements dans la manutention**

Les armements conteneurisés utilisent les noyaux portuaires de différentes façons, qui traduisent une volonté d'intégration de plus en plus forte, parfois jusqu'à la déconnexion de l'opération portuaire qui devient une activité à part entière, filialisée mais indépendante de l'offre de services maritimes.

L'utilisation des terminaux non dédiés (common user terminal) reste essentielle dans la desserte des ports secondaires : les compagnies maritimes font appel aux manutentionnaires locaux pour charger et décharger les navires qui sont représentés par un agent local ou en propre. Les accords exclusifs avec les manutentionnaires locaux concernent les ports les plus importants. Dans ce cas le manutentionnaire gère un terminal spécifique pour le compte d'un armement unique. 3<sup>ème</sup> option qui correspond surtout à des hubs, la compagnie maritime va posséder en propre ses installations portuaires pour réceptionner et traiter ses navires.

La CMA CGM s'oriente dans cette voie en Asie. La compagnie recherche des joint-ventures exclusifs en Chine pour sécuriser et rationaliser ses passages portuaires au travers de hubs lui permettant de maîtriser plus largement sa stratégie logistique.

Enfin, à l'extrême, le nombre de hubs et de terminaux portuaires appartenant à l'armement va être filialisé dans une structure indépendante. Cette nouvelle société proposera ses services portuaires à tous les armements et rentrera donc dans une logique opposée à celle de sa maison armatoriale-mère.

Maersk Sea Land cherche de cette façon à développer une filiale propre aux services portuaires. La compagnie est engagée, à différents degrés, dans la gestion de 30 terminaux dans le monde, dont Algeiras en Europe, Tanjung Pelepas en Asie et Long Beach aux Etats-Unis qui sont trois de ses plaques tournantes mondiales qui structurent son réseau. Le groupe A.P. Moller, qui contrôle Maersk Sea Land, souhaite grouper la commercialisation et la gestion des services portuaires dans une entité plus indépendante, qui aura un plus large potentiel de développement. C'est déjà le cas de P&O Ports, filiale de l'armateur P&O.

Par ce biais, les armements entrent directement dans la compétition sur le secteur bien spécifique des services et de la manutention portuaire. Toutefois, ce n'est là qu'une tendance minoritaire réservée aux plus grands des armements.

Les armateurs s'accordent à reconnaître qu'à l'avenir ils feront surtout une plus grande part au joint-venture avec les manutentionnaires mondiaux, à l'instar de P&O Nedlloyd qui va construire et opérer à 50/50 un nouveau terminal à Rotterdam en partenariat avec ECT (ouverture 1<sup>ère</sup> tranche Euromax Terminal en 2004 avec capacité annuelle de 1.7 Mevp).

## **Conséquences pour les ports**

On parle souvent de ports sous influence pour mettre en évidence les relations entre les armements et les entreprises de manutention portuaire. Il est vrai que les compagnies maritimes disposent d'une grande amplitude dans le choix de leurs terminaux d'escales et peuvent, par leurs décisions de passages ou de retraits d'escales, conforter ou déstabiliser l'activité d'un port. Toutefois, la répartition des escales directes par port entre les armateurs d'une alliance, ajoutée au système du feeder, permet une plus grande dispersion des volumes manutentionnés qui profitent donc à un plus grand nombre d'opérateurs de terminaux.

Ensuite, des opportunités se dégagent pour les ports dits secondaires malgré la concentration et la massification des échanges de conteneurs. C'est le paradoxe du système : plus on concentre et plus il faut redistribuer et collecter via des ports feeder. La mise en service de porte-conteneurs type malaccamax de 10 à 12 000 evp ne ferait encore et toujours qu'accroître le principe de hiérarchisation des ports créant une nouvelle catégorie de ports, les super-hubs.

D'autre part, les relations entre armements et opérateurs de terminaux s'établissent de plus en plus sur les bases d'un intérêt mutuel par l'intermédiaire de joint-ventures qui représentent une solution acceptable pour tous : les compagnies maritimes sécurisent leur passage portuaire, et les manutentionnaires leur portefeuille client. L'association permet en outre de réaliser conjointement des investissements de plus en plus coûteux afin d'adapter les terminaux aux évolutions des techniques navales, ce qui assure aux compagnies maritimes des installations adaptées, et aux manutentionnaires des infrastructures compétitives.

Alternativement, c'est pour sortir de la logique maritime et lui substituer un raisonnement portuaire que BLG et Eurokai ont créé Eurogate, premier réseau de ports (gestion de terminaux conteneurs à Brême - BLG, Hambourg - Eurokai, La Spézia et Gioia Tauro - Contship, Anvers - Hessianatie et bientôt Wilhemshaven - Jade Port) qui vise la commercialisation de services de transport sur un modèle de guichet unique, incluant les pré et post acheminements aux opérations portuaires... et maritimes, mais cette fois-ci à l'initiative de l'opérateur de manutention.

*Nicolas Terrassier / Romuald Lacoste*

---

2001 – ISSN : 1282-3910 – dépôt légal : mois en cours  
directeur de la rédaction : Nicolas Terrassier